



Audit de performance des 10 grandes sociétés de transport collectif du Québec et de l'ARTM

NOVEMBRE 2024

LE MANDAT

Procéder à un audit de performance des principaux organismes publics de transport collectif afin de dégager des recommandations (pistes d'optimisation) visant l'augmentation de leurs revenus autogénérés et la diminution de leurs dépenses sans avoir de répercussions sur leur offre de services.

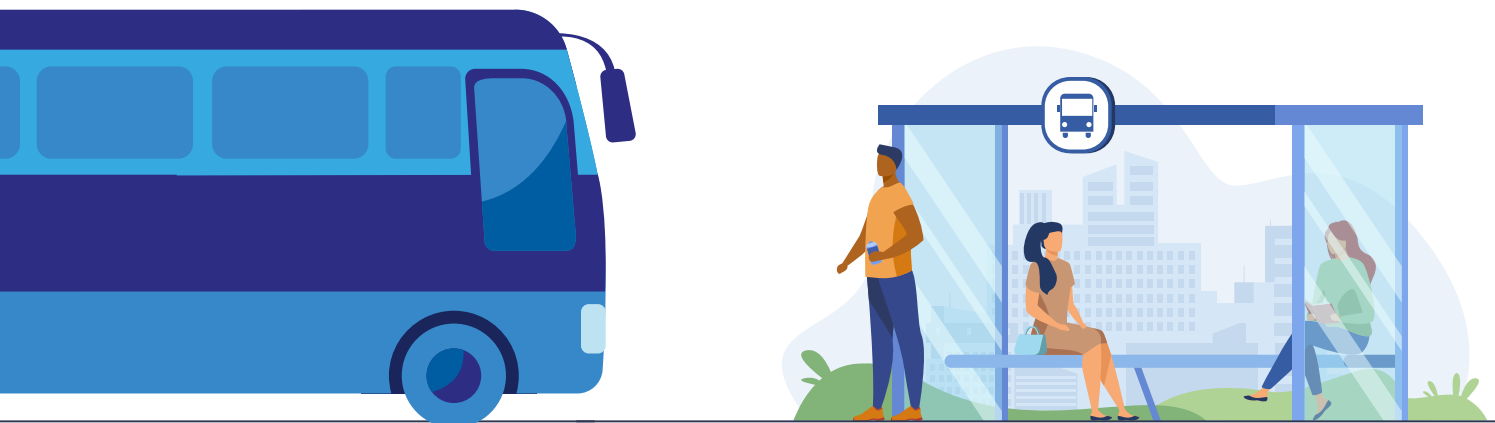
La firme : **Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT)**

LA MÉTHODOLOGIE CONSENSUELLE

- **Collecte de données** à partir des registres comptables et des systèmes opérationnels des sociétés.
- **Définitions d'indicateurs communs** pour produire des données comparables aux fins d'analyses.
- **Échanges et validations en continu** avec les sociétés.
- **Élaboration de portraits évolutifs.**
- **Comparaison des indicateurs** pour relever les zones d'amélioration.
- **Réalisation de 15 ateliers de travail** sur les pistes d'optimisation.
- **Mise en commun** des sommaires des pistes d'optimisation pour une **compréhension réciproque.**

LES RÉSULTATS

- **Huit** recommandations prioritaires, **six** recommandations à gain rapide et **six** autres pistes à explorer.
- **Identification de 128 pistes d'optimisation.**
- Ces pistes d'optimisation et recommandations représentent un potentiel financier annuel et récurrent estimé à **346 M\$**, dont **134 M\$** sont associés aux recommandations prioritaires.



Thèmes	Constats	Recommandations
Livraison du service 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts inférieurs pour les sociétés recourant à l'impartition • Zones d'inefficience liées aux kilomètres improductifs • Écarts entre les véhicules en service et l'achalandage 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Augmentation du transport à la demande ⚠ Impartition d'une part des services 🕒 Optimisation des lignes et horaires
Entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Parc de matériel roulant surdimensionné • Variabilité des coûts d'entretien par kilomètre • Défis liés à l'approvisionnement en pièces 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Réduction des taux de réserve ⚠ Impartition d'activités connexes 🕒 Recours à un logiciel GMAO 🕒 Mutualisation de la fabrication des pièces
Exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Variation du coût du carburant • Diversité des contrats de service • Aménagement des bus spécifique à chaque société • Conventions collectives rigides et limitant la flexibilité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Standardisation de l'aménagement des bus ⚠ Mutualisation des activités de sécurité et de contrôle 🕒 Swap groupé 🕒 Mutualisation de la formation 🔍 Uniformisation des contrats pour la livraison de services 🔍 Mise en commun des actifs tels que les garages et le parc de véhicules 🔍 Regroupement de la livraison de services entre les sociétés de transport 🔍 Reconnaissance du transport en commun comme un service essentiel
Service de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> • Structures organisationnelles non optimales 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Mutualisation des services des communications, des services juridiques et des services de cybersécurité
Revenus autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions touchant la génération de revenus autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Permission de générer d'autres revenus que ceux issus du transport collectif
Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Confusion quant aux rôles et responsabilités des OPTC et de l'ARTM • Variabilité du nombre de membres indépendants siégeant aux conseils d'administration • Diversité des données et statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Clarification des rôles et responsabilités des OPTC et de l'ARTM 🔍 Professionalisation et clarification des rôles et responsabilités des conseils d'administration 🔍 Uniformité des données de reddition de comptes

⚠ **Prioritaires** 🕒 **À gain rapide** 🔍 **À explorer**